

学校编码: 10384

学号: X2006157123

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

**DEXX 公司供应链管理相关成本探析**

——第一代供应链管理到第二代供应链管理

**The Analysis of Relevant Cost in DEXX's Supply Chain  
Management**

**-from first generation to second generation**

呂璇璇

指导教师姓名: 叶少琴教授

专 业 名 称: 会计硕士 (MPAcc)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩时间: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014 年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 摘 要

在供应链管理的经典案例中，DEXX 公司的供应链管理闻名遐迩，其高效运作的供应链使得其在成立十年间迅速跻身世界一流 PC 制造商之一，并在二十年间达到全球市场占有率第一。但是，此后，DEXX 公司的市场占有率不断下降，经营业绩也逊色于竞争对手，股价下滑超过 40%。本文结合成本管理理论中的产品生命周期成本管理理论、全面成本管理理论，与供应链管理实践中的准时生产制（JIT）理论、业务外包理论、直销模式理论及供应商协同理论，从存货库存成本、物流配送成本、人工成本、配件购置成本四个方面详细分析了 DEXX 公司第一代供应链管理零库存成本优势及伴随内外竞争条件变化暴露出的重大成本问题——配件购置成本上扬无法控制、物流外包配送风险成本上升、人工高于竞争对手，这些均导致 DEXX 公司核心优势丧失。为了处理市场危机和解决上述成本问题，DEXX 公司在 2006 年以后着手实施第二代供应链管理，本文分析了第二代供应链管理在上述三个成本问题方面的改善：一是供应定位模型实现零配件成本的下降；二是通过物流供应商动态评估加强竞争和第三方保险的方式实现物流配送外包风险成本的降低和部分物流成本的降低；三是充分认识自身核心竞争力，参考竞争对手公司的战略，借助欧美主流 PC 制造商在上世纪末将电脑制造全部外包到台湾代加工厂的经验，将生产环节整体外包，以节约人工成本；四是从整体着眼，用协同理论一致化行动的思想促进产品全周期总成本的降低：完善供应商、制造商、物流、客户的平台管理，在研发阶段就进行成本设计，促进成本控制点的上移和优势挖掘；将目标成本分解倒逼供应商做好成本管理；熟练掌握供应商的流程并估算成本以促进谈判筹码的提高。最后，针对第二代供应链管理，本文也提到了其尚未解决的库存成本大幅上升的问题并尝试提出小的改进建议。

**关键词：**供应链管理 成本管理 外包 供应商协同

## ABSTRACT

In a classic case of supply chain management analysis , DEXX company's model was famous for its efficient functioning of the supply chain and logistics speed which makes its establishment twenty years long among manufacturers of world-class PC. However, in the subsequent, although DEXX company's supply chain management model is still be mentioned, DEXX company's market rate, operating performance continue to decline, the stock has been cut by 40%. In this paper, based on Product Lifecycle Management Theory VS Total Cost Management Theory in cost accounting , with chain management and it's practices in the Just In Time system (JIT), outsourcing theory, direct selling, theory of synergetic, It was going to be use material cost, logistics cost, storage cost, labor cost to analysis of the advantages and disadvantage of DEXX's first supply chain management. Due to the cost disadvantage caused by higher material cost, uncontrollable expansion of the logistics cost risk, higher labor costs compare to rivals. To handle market crisis and solve the problem of these cost, DEXX embarked on the second generation of supply chain management in the late 2006.

Aiming at all last problems, this paper analyzes the second generation of supply chain management in terms of the above three cost improvement:

Firstly, a locking material costs is achieved by strategic sourcing ; Secondly, dynamic logistics supplier evaluation is to enhance competition among providers and a third-party insurance way is to reduce costs of logistics management outsourcing; Thirdly, it is fully understudied their own core competitiveness, refer to other company's strategy, with the thinking of European and American mainstream PC manufactures at the end of last century, DEXX made all the computer product outsourcing to Taiwan in order to save labor costs. Fourthly consisted with the theory of cooperative theory, DEXX improve its information management platform with the suppliers, manufacturers, logistics, customer, the development of cost- stage design promoted cost control points on the shift. The target cost decomposition Forced

suppliers making cost management, and knew supply 's processes and estimate the cost which was good at promoting a bargaining chip ; Finally, in view of the second generation of supply chain management pattern, this article also mentioned the unsolved problem that inventory costs have risen sharply and we tried to have some improvement suggestion.

Key words: supply chain management, cost management, outsourcing, supplier's synergy

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

摘 要.....	1
ABSTRACT.....	2
目 录.....	4
CONTENT.....	错误!未定义书签。
第一章 导言.....	1
1.1 问题的提出及研究意义.....	1
1.2 国内外研究现状综述.....	2
1.3 本文研究方法.....	4
1.4 本文研究框架.....	5
1.5 本文贡献.....	5
第二章 成本与供应链管理重要理论综述.....	7
2.1 成本及成本管理.....	7
2.1.1 成本及成本管理概念.....	7
2.1.2 本文中涉及的供应链管理相关成本内涵和外延.....	7
2.1.3 成本管理重要理论.....	14
2.2 供应链与供应链管理.....	15
2.2.1 供应链内涵和特征.....	15
2.2.2 供应链管理的概念和目标.....	16
2.2.3 供应链管理分类.....	17
2.2.4 供应链管理重要理论.....	19
第三章 DEXX 公司第一代供应链管理相关成本优劣分析.....	24
3.1 DEXX 公司简介.....	24
3.1.1 DEXX 公司发展历程.....	24
3.1.2 DEXX 公司在证券市场上表现.....	25
3.2 DEXX 公司第一代供应链管理.....	27
3.3 DEXX 公司第一代供应链管理相关成本优势.....	31
3.4 DEXX 公司第一代供应链管理相关成本劣势.....	32
3.4.1 配件购置成本上扬无法控制.....	32
3.4.2 物流外包配送存在重大风险成本.....	33
3.4.3 人工成本高于竞争对手.....	34
第四章 DEXX 公司第二代供应链管理相关成本改善分析.....	35
4.1 市场环境新变化.....	35
4.2 DEXX 公司第二代供应链管理.....	36
4.3 DEXX 公司第二代供应链管理相关成本改善.....	38
4.3.1 配件成本下降.....	38
4.3.2 物流外包风险成本降低.....	40
4.3.3 业务外包促使人工成本降低.....	41
4.3.4 总体着眼——协同成本控制促进产品总成本降低.....	43
4.4 DEXX 公司第二代供应链管理成本依然未解决问题.....	46
第五章 结语.....	48
5.1 本文结论.....	48
5.2 本文局限性.....	48

[参考文献].....	50
后记 .....	52

厦门大学博硕士论文摘要库



# CONTENT

ABSTRACT.....	1
Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Background and Significance of Research .....	1
1.2 Review of Research both in and abroad .....	2
1.3 Method of Research .....	4
1.4 Framework of Research .....	5
1.5 Contribution of Research .....	5
Chapter 2 Review of Research With Cost and Supply Chain Management .....	7
2.1 Cost and Cost Management .....	7
2.1.1 The concept Cost and Cost Management.....	7
2.1.2 The relevant Cost of Supply Chain Management of Research .....	7
2.1.3 Important theory of Cost Management .....	14
2.2 Supply Chain and Supply Chain Management .....	15
2.2.1 The definition and characteristics of the Supply Chain .....	15
2.2.2 The definition and aim of the Supply Chain Management .....	16
2.2.3 The classification of the Supply Chain Management .....	17
2.2.4 The important theory of Supply Chain Management .....	19
Chapter 3 An Analysis of the Advantages & Disadvantages of DEXX's first generation of supply chain management's relevant cost .....	24
3.1 A brief introduction of DEXX .....	24
3.1.1 DEXX's development.....	24
3.1.2 DEXX's performance in share market.....	25
3.2 DEXX's first generation of supply chain.....	27
3.3 The advantage of DEXX's first generation of supply chain.....	31
3.4 The disadvantage of DEXX's first generation of supply chain .....	32
3.4.1 The out of control in material cost rise .....	32
3.4.2 The Significant risk cost in logistics.....	33
3.4.3 The labor cost is higher than competitors .....	34
Chapter 4 An Analysis of the relevant cost improvement of DEXX's second generation of supply chain management .....	35
4.1 The changes in market circumstances.....	35
4.2 DEXX's second generation of supply chain management .....	36
4.3 Cost reduction of DEXX's second generation of supply chain management.....	38
4.3.1 The decline of material cost.....	38
4.3.2 The outsourcing risk cost lower in logistics.....	40
4.3.3 The outsourcing make labor cost better than before .....	41
4.3.4 The overall aim——Synergy cost control reduce the product total cost.....	43
4.4 The unsolved problem of DEXX's second generation of supply chain management .....	46
Chapter 5 Conclusion .....	48
5.1 Conclusion of this Research.....	48
5.2 Limitations of this Research .....	48

Reference .....	50
Postscript.....	52

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 导言

### 1.1 问题的提出及研究意义

从 20 世纪 80 年代以来,伴随新一轮科技革命引发的 IT 技术日新月异的变革,全球 PC 制造业的竞争达到白热化的程度。公司对客户的需求能否迅速反应,能否按时按质按量配置客户需求的产品与服务成为一个新的研究课题。

在完全竞争市场经济条件<sup>①</sup>下,公司要想在激烈的市场竞争中获胜,必须制定出有效的战略,设计优化公司供应链管理,达到用最小的成本创造最大化利润的目标。在这种情况下,围绕一个中心公司的产品种类,上下游公司结成战略联盟已成为许多跨国公司的必然选择。上下游公司包括供应商、制造商、分销商。战略动作包括物流、资金流、信息流、服务流的一体化运作,这就是供应链管理的最初结构。

在供应链管理的经典案例分析中,DEXX 公司闻名遐迩。DEXX 公司的供应链管理以 2007 年为分界点,可分为第一代供应链管理和第二代供应链管理。其高效运作的第一代供应链管理使它在全球 IT 行业不景气的大环境下,仅通过 20 余年的时间(1984 年至 2004 年)就跃居全球市场占有率第一。DEXX 公司的第一代供应商管理主要包括两点:一是打破了传统意义上“生产商”与“供应商”之间的供需配给,客户才是整个供应链管理的起点。这种将客户视为核心的供应链管理运作模式,使得 DEXX 公司能做到 8 天的库存周期(竞争对手大都还徘徊在 30—40 天),极大降低了存货占用资金。考虑到 IT 行业零部件产品每周平均贬值 1%、产成品每周贬值 2% 的特点,DEXX 公司的优势更显而易见。二是敏锐捕捉到互联网对供应链管理带来的巨大变革,迅速建立了包括物料采购、生产、客户支持,以及官网订购等环节在内的供应链管理电子信息平台。一方面,在 [valuechain.dell.com](http://valuechain.dell.com) 网站上,DEXX 公司可以和供应商共享包括库存量、产品反馈等全套信息。另一方面,通过 DEXX 公司购物平台,用户可以随时对 DEXX 公司的全系列产品进行评比、配置、并按照自己的方式在线 DIY 配置自己满意的产品。通过这种方式,DEXX 公司取消了销售的中间环节,将中间商的利润直

<sup>①</sup>完全竞争市场经济条件是指竞争充分而不受任何阻碍和干扰的一种市场结构。在这种市场类型中,买卖人数众多,买者和卖者是价格的接受者,资源可自由流动,信息具有完全性。

接通过降低价格的方式补贴给客户，促使 DEXX 公司的销售规模不断扩大。总之，DEXX 公司在 PC 市场的业务几何级的增长在很大程度上要归功于 DEXX 公司独特高效的第一代供应链管理，实现用较少的成本制造出最具价格优势并且永远不会过期的产品。

但是，21 世纪以来，随着世界经济资源配置的变化，PC 制造业的市场出现了新情况，从 2006 年起，DEXX 公司的发展似乎受到阻滞，特别是 2007 年以后金融危机爆发以来，DEXX 公司的市场占有率不断下滑，毛利率、净利率被竞争对手 HPQ 公司连续多年压制，股价也一路下跌超过 40%(与纳斯达克指数\标准普尔指数\行业平均指数背道而驰)，DEXX 公司开始尝试变迁供应链管理，这就是 DEXX 公司第二代供应链管理的产生背景。本文不禁思考：DEXX 公司第一代供应链管理相关成本的优势，在新的市场环境下是否因条件变化已经完全丧失？与其他竞争对手相比，DEXX 公司的第一代供应链管理相关成本是否已经出现劣势？同时，变迁后的第二代供应链管理能否解决第一代供应链管理中暴露的相关成本劣势？

笔者作为 DEXX 公司财务管理部工作人员，曾主管 DEXX 公司中国的库存核算和库存分析，并参与公司供应链管理的设计和优化。同时，在 DEXX 公司工作的过程中，也经历了第一代供应链管理至第二代供应链管理的变迁。在这种工作实践下，弄清 DEXX 公司各代供应链管理中各组成部分相关成本优势和不足成为本文的出发点。因此，结合准时生产制（JIT）理论、供应商协同理论、业务外包理论三种供应链管理理论方法，本文分析了 DEXX 公司第一代供应链管理下各组成部分相关成本优势和存在的重要劣势，并分析了变迁后的 DEXX 公司第二代供应链管理对这些劣势的解决效果，最后，本文也提到 DEXX 公司在第二代供应链管理中衍生出的新问题和一些解决建议。

## 1.2 国内外研究现状综述

早在上世纪 30 年代，国外学术界和工商界就开始关注供应链管理过程中的成本重要性、供应链管理过程中的成本内涵及重要控制技术。在研究供应链管理相关成本重要性的过程中，Bowersox&Closs（1996），Lalonde&Pohlen（1996）Mauna（1998），Christophe（2000）一致认为成本是供应链管理中最重要的一环，

需要不断的分析和改进,以满足最终消费者需求。Lalonde&Pohlen(2002)提到供应链管理相关成本计量在公司利润分配和供应商、制造商、分销商各项成本费用分担比例中起到重要作用。在研究供应链管理相关成本的内涵和外延过程中,Hand. field(1999),Nichols(1999)认为供应链管理相关成本的定义包含两个方面,一是产品及相关的物资的信息管理,二是供应链伙伴之间的关系管理;而Stefan Seuring(1999)在直接成本和间接成本的传统划分及作业成本法的基础上从三个层次将供应链管理相关成本划分为:直接成本(主要包括原材料、人工和机器成本)、作业成本(在制造和配送产品到客户的管理活动过程中发生的费用)和交易成本(包括所有与供应商和客户处理信息和通讯的所有活动而发生的费用)。在研究供应链管理相关成本控制技术时,Stefan Seuring(2001)首先把供应链管理相关成本定义为分析和控制供应链管理成本的方法和概念,他提出了一个基于产品——成本——关系矩阵的供应链管理成本核算概念框架;slagmulder(1998)着眼于采购者——供应商之间的相互作用,提出的跨组织成本管理理论;Hines, Sivli, Bartolini 和 Rachis(2002)则从战略和经营两个层面来分析客户和流程,提出了客户价值增加是供应链管理相关成本的最终目标,在成本管理方式上整合了精益管理和战略成本管理;Golddbach(2002)提出的组织设置概念,认为供应链管理相关成本包括职能和制度两个角度,供应链管理的组织与运作状况会影响成本,委托代理关系在供应链管理相关成本管理中具有重要作用。

国内学者在阐述供应链管理过程中相关成本内涵时,一般采用国外学者Stefan Seuring(1999)的定义,也有极少数的学者从不同的角度对已有的概念作了一定的整合和提升。纪作哲(2001)对供应链管理相关成本进行了界定:供应链管理相关成本包括所发生的一切物料成本、劳动成本、运输成本、设备成本和其他变动成本。索晨霞、邓子琼(2004)利用流程环节法,较深入分析供应链管理的成本构成,并定义了供应链管理相关成本概念:供应链管理相关成本是指在供应链管理过程中由物流、信息流和资金流动所引起的成本以及供应链管理整合过程的机会成本和整合成本。罗文兵、邓明君(2005)在借鉴Stefan Seuring(1999)的供应链管理相关成本定义的基础上,将成本核算范畴划分为直接成本、作业成本、交易成本和社会成本四个层次。李秉祥、许丽(2005)认为供应链管理相关

成本包括供应链管理运营成本、供应链管理变更成本和隐性成本三部分。桂良军（2005）认为，从原材料供应商到最终消费者整个供应链管理环节发生的成本都是供应链管理相关成本，既包括有形成本，也包括无形（隐形）成本。谢福泉（2008）认为，供应链管理相关成本包括交易属性成本和作业属性成本，作业属性成本又进一步可分为作业成本、质量成本和时间成本。当讨论到供应链管理相关成本控制技术时，翁君、张余华（2005）认为供应链管理相关成本管理包括成本控制和成本降低两个方面，可采用供应链管理成本预算、供应链管理隐形成本动因分析两种措施；桂良军（2005）提出供应链管理相关成本管理措施为广义的产品全生命周期成本，更强调设计阶段的早期参与，需要组织间的成本管理，并提出供应链管理相关成本管理需要的保障机制；艾宝俊（2006）也提出了最终客户价值最大化是供应链管理相关成本管理目标的观点，从价值分析角度提出了供应链管理相关成本管理的新思想，并建立了“以顾客成本是顾客价值最大化的前提”的供应链管理相关成本控制模型，其中的顾客成本则界定为供应成本、制造成本和销售成本；谢福泉（2008）认为供应链管理相关成本控制是一种在其管理运行制度建设基础之上、用系统观点来考察供应链管理的成本过程和结果的管理活动。其目标是追求产品和服务改善和成本降低的兼容性，达到供应链管理长期竞争优势的获取，并实现供应链整体价值最大化。

从国内外对供应链及其供应链管理中相关成本研究综述可以看出，对供应链的概念有较为统一的认识，但供应链管理过程中所产生的相关成本却意见不一，范围也存在大小之分，尚未达成共识。

### 1.3 本文研究方法

本文主要的研究方法包括：一是文献调查法。通过应用关键字检索，围绕事先制订的分析计划去查阅与本文最具关联的文献，明确本文所需要用到概念的相关内涵。二是定性与定量相结合的方法。首先通过定性的方法确定供应链管理中涉及的相关成本，然后通过定量的方法计算评价指标。三是系统分析法。本文研究始终贯穿着系统分析法，PC 制造业的供应链管理本身是一个复杂的系统，在这个复杂系统的基础上研究其相关成本，系统化的控制体系更能体现供应链管

理的完整性。

## 1.4 本文研究框架

首先,本文在第二章对成本和供应链管理理论发展过程中产生的重要理论进行综述。从成本方面来讲,主要介绍了成本的概念和本文将涉及的供应链管理相关成本的内涵和外延,以及在第四章中要用到的成本管理理论。从供应链管理方面来讲,从供应链的内涵和特征到供应链管理的概念、目标和主要分类。同时,结合供应链管理的分类,介绍了供应链管理发展中三种重要的企业管理理论,包括:起源于日本丰田汽车公司的准时生产制,着眼于尽可能去除生产过程中一切不增值流程以降低成本;由 C. K. Prahalad 和 Gary Hamel (1990) 提出的业务外包理论,着眼于外包形成的比较优势和人力成本优势;由 20 世纪 50 年代开始盛行于美国的直销模式,主要分析直销模式的概念和供应链管理表现形式;由德国斯图加特大学教授、著名物理学家、数学家 Hermann.Hake (1970) 提出的协同理论,主要分析供应商协同的背景和协同效应;

其次,本文在第三章中重点阐述 DEXX 公司第一代供应链管理,并探讨 DEXX 公司第一代供应链管理下相关成本优势,并重点论述在新的市场环境下,本文所述及的四类成本中的三类成本存在的既有缺陷,包括:配件价格上扬无法控制、物流配送外包引致成本上升、人工成本高于竞争对手。

再次,本文在第四章分析了 DEXX 公司在 2006 年之后业绩的下滑和变迁后的第二代供应链管理的特点,并着重分析第二代供应链管理对第一代供应链管理相关成本的改善。本文认为在上述三大相关成本均存在改善:配件成本下降,物流配送外包重大风险成本转移并下降,业务外包促使人成本降低。同时,本文在第四章还从整体着眼,分析了 DEXX 公司在第二代供应链管理下应用供应商协同理论着眼于产品全生命周期成本的降低。

最后,本文在第五章总结了本文的研究成果和本文在研究过程中存在的局限性和遗憾之处。

## 1.5 本文贡献

因 DEXX 公司早年经营业绩卓著,关于 DEXX 公司供应链管理的研究曾经

是理论界和实践界的一个热点议题，各类论著层出不穷。但是，值得一提的是，这些研究主要集中在两个方面：一是 DEXX 公司第一代供应链管理中面向客户定制的直销模式，及与直销模式相对应的 JIT 敏捷供应链的运作。二是 DEXX 公司转向以直销与分销相结合、生产环节业务外包两大特点的第二代供应链管理产生的必要性。但是，因 DEXX 公司第一代供应链管理在早年间成本优势明显，很少有研究从成本角度对第一代供应链管理向第二代供应链管理变迁进行分析。本文正是抓住了这一空白，从供应链管理过程中发生的相关成本视角出发，分析第二代供应链管理对第一代供应链管理的相关成本改善。

同时，虽然在上文综述中提到，国内外关于供应链管理的重要性，内涵，控制技术均有研究成果，但是，谈到借鉴公司的实际数据对供应链管理相关成本进行案例研究，在中国知网数据库中，只有两篇相关研究成果，一是郭靖娟（2013）对房地产行业的供应链管理的成本构成及房价的推动机制进行研究，辨别我国房地产供应链管理运行中产生的显性和隐性成本，分析成本动因对供应链管理的成本及房价的推动机理，最终建立房地产供应链成本控制；二是张辉（2013）对钢铁行业物流供应链管理的成本进行研究，建立了供应链管理的成本分析模型并提出了实施供应链管理过程中物流成本控制的步骤。因此，就供应链管理相关成本进行行业分析时，针对本文将要研究的 PC 制造业，尚未有学术成果发表。

最后，本文认为，虽然该研究以 DEXX 公司为蓝本，但是，该类对供应链管理相关成本分析具有普遍意义，这对指导我国此类相关成本改善也有可借鉴之处。



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库